© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2000

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Follow-up Review of Ontario's District School Boards

Upper Canada
District School Board

July 27, 2000

The Honourable Janet Ecker

Minister of Education

Dear Minister,

The Education Improvement Commission is pleased to present the report of its review team on the Upper Canada District School Board. This report is part of the follow-up review of the progress of Ontario's district school boards, which you referred to the Commission in your letter of October 20, 1999.

We thank the board, its staff, students and their parents, and community members for participating in this review.

We also thank the members of the review team: Arlene Wright, Dave Cooke, Nora Gray, Dave Lennox, Cathy Lofgreen, and Jodene Dunleavy.

We have reviewed this report and determined that it meets the criteria set by the Commission. We offer it now to you, the board, and the community.

Sincerely,

Dave Cooke Co-Chair	Ann Vanstone Co-Chair	Peter Cameron Commissioner	Rémi Lessard Commissioner	Betty Moseley-Williams Commissioner	Arlene Wright Commissioner

Please note: To view and print the School board profile, an important part of this report, please click on School board profile in the Table of Contents.

Contents

Introduction

Highlights of the 1999 review
About this review
Summary of findings

What we found

Finance
Facilities
Transportation
Communications and community relations
Student support services
Human Resources
Governance
Board administration

Our view

School board profile

ISBN 0-7778-9825-X

Introduction

Highlights of the 1999 review

On May 3 and 4, 1999, the Education Improvement Commission (EIC) conducted its first review of the Upper Canada District School Board. At that time, the review team recognized that students and staff in schools throughout the board shared a strong commitment to making the transition work. It also noted that the amalgamation process faced some challenges. For example:

- Many students, trustees, school councils, and other community members appeared to be thinking and acting as if the former board boundaries still existed, rather than adjusting to the new larger, amalgamated board.
- Many groups, including principals and school councils, did not feel informed about or included in the transition process.
- Employee groups were struggling with heavier workloads and a lack of clarity about their new roles and responsibilities.
- Senior administrative staff and trustees were not communicating effectively and were not providing the joint leadership required to move the board beyond the challenges it faced.

To help the board address its most difficult challenges, the review team concluded its first report with four recommendations for the board to focus on as priorities:

- **Create a long-range plan to implement the Upper Canada vision**. The review team suggested that the board develop an inclusive approach to this task, to create a greater sense of shared ownership in the new board.
- **Make communications a priority**. The review team believed that the board's success depended on the development of effective two-way communications and improved community relations.
- **Move to a policy governance model** as defined in the EIC's 1997 report, *The Road Ahead - II: A Report on the Role of School Boards and Trustees*.
- **Implement strategies to improve relations between senior administrative staff and trustees**.

> The review team felt that strained relations between senior staff and trustees posed a serious obstacle to the board's successful transition from four boards to one.

The full version of the 1999 progress report on the Upper Canada board is available at the EIC's website at http://eic.edu.gov.on.ca.

About this review

Our review team visited the Upper Canada board on June 27 and 28, 2000, to evaluate the board's progress in the year since its first review. During this visit, we met with a wide range of board representatives and partners, and focused mainly on how the board was responding to the four recommendations listed above. We thank everyone in the board for meeting with us at such a busy time of the school year.

In this report, **the board's response to recommendations from the first review will be indicated in bold. Significant progress in responding to a particular recommendation will be indicated in bold and marked with an asterisk (*).**

This report also outlines the board's general progress in each of the functional areas examined during the first progress review: finance, facilities, transportation, communications and community relations, student support services, human resources, governance, and board administration.

Summary of findings

The Upper Canada board has made some progress since its first review, but some of the issues discussed in the 1999 report-in the areas of communications, governance, and board administration, for example-have not been resolved. These issues are straining the goodwill of many groups in the board and impeding the board's progress.

With few exceptions, we heard praise for the efforts of staff in the central and regional offices and in the board's 115 schools. The board, with the support of its staff, has introduced changes that have improved efficiency and instilled a greater sense of ownership in the board. Its decision to create three regional centres in the eastern, central, and western areas of its jurisdiction was well received. The excellent work these regional centres have done in effectively delivering support services to students and teachers has helped everyone to work beyond the boundaries that defined the board's four predecessor boards.

Because roles and responsibilities are unclear at several levels of the system, however, the board continues to face serious obstacles. For example, senior staff have made progress in their efforts to define and support a new role for principals, but the role of school councils is still largely undefined. It was clear to us that some senior staff, trustees, and principals do not value the role school councils can play in board and school decision making.

The board's lack of progress in defining the role of school councils is unreasonable, especially since the Ministry of Education provided direction on this matter in its Policy/Program Memorandum 122, "School Board Policies on School Councils," over five years ago.

We are also concerned about the lack of understanding that exists between senior staff and trustees regarding their respective roles. We noted, for example, that some trustees have maintained their involvement in some administrative activities. It is also apparent that some senior staff do not understand the political role of trustees. Strained relations between trustees and senior staff inhibit their ability to provide the shared leadership required to move this board forward. This issue is undoubtedly one of the biggest roadblocks preventing this board from achieving success.

It was also evident to us that the board has not implemented an effective approach to shared decision making. The strong level of teamwork that has emerged between senior staff, middle managers, and principals has not yet expanded to include school councils, employee groups, and other community partners. As a result, these groups say that often they still do not have meaningful roles in important board activities.

We also noticed divisions among the board's trustees. While some trustees have moved beyond their

earlier concerns about amalgamation, others continue to focus on the board's size, maintaining that it is too large to be managed effectively. EIC review teams have visited successful boards that are much larger than Upper Canada. A continued focus on this issue stalls progress and impedes the board's ability to identify new systems that would work well in a board of this size.

With its new strategic plan, one of the most comprehensive seen by EIC review teams to date, the board is well positioned to move ahead. We were particularly impressed with the board's commitment to linking its strategic planning, accountability, and communications processes. We are concerned, however, that the board does not yet have a fully developed implementation plan and that its operational planning process is not as inclusive as we believe it should be. For the operational planning process and implementation to be successful, the board must provide school councils, students, union and non-union employee groups, and community members with meaningful roles to play in the entire process.

In the 2000-01 school year, the board must also not lose sight of other issues that are hindering its progress in areas such as finance, facilities, and transportation (described in the following sections). We encourage the board to investigate strategies that other boards have used to overcome challenges in these areas of their operations. We also encourage the board to work with outside facilitators on the governance and administrative issues that pose significant barriers to its success. As the board's director stated during the 1999 review, it is essential that all members of the Upper Canada board "work together to do what's best for students."

About the board		
Name:	Upper Canada District School Board	
Location:	Southeastern Ontario	
Size:	11,789 sq. km	
	1999-2000	Projected 2000-01
Number of elementary and secondary students:	36,820	35,650
Number of schools:	115	112
Total student-focused funding allocation:[1]	$235,043,390	$243,051,065
Ratio of supervisory officers to students:[2]	1 : 6,137	1 : 5,942
Coterminous boards:	Catholic District School Board of Eastern Ontario, *Conseil scolaire de district 59, Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien, Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario*	
Major changes since the 1999 review:		

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year*. Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

[2] Formula: Supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary enrolment.

See School board profile, for more detailed information.

What we found

Finance

Although the board experienced a decrease of approximately two per cent in student enrolment, its ministry grant allocations for operating purposes will increase by approximately four per cent or $10 million for the 2000-01 budget year. Increased funding results from enhancements made by the Ministry of Education to the grant structures, which have had a positive impact on this board and, as one senior

101-02417/

official noted, have contributed to the board's ability to implement some important initiatives.

The board continues to operate within its funding allocation and has achieved a balanced budget for 2000-01. It also has a total of approximately $3 million in working reserve funds, plus $7.3 million in reserve funds designated for specific purposes such as school construction. But we note that the board continues to face long-term financial challenges in areas such as staffing costs and transportation, and that it has not developed a long-term financial plan to respond to these issues. We encourage staff to make them a major focus of the board's strategic planning process in 2000-01.

Over the past year, finance department staff worked long hours to develop a new financial system that is scheduled to be implemented this fall. The new system will integrate all of the board's financial information and provide the board with reliable information in the next budget year. Staff should use this information to support long-term planning by communicating an accurate and timely picture of the board's financial situation to principals, school councils, employee groups, and other community members involved in the planning process.

During the 1999 review, employee groups, school councils, and community members informed the review team that they did not feel part of the budget development process. In developing the budget for 2000-01, the board responded to these concerns, holding four regional meetings to present the proposed budget. These meetings also provided opportunities for school councils and community groups to provide input on the allocation of budget surpluses carried over from previous years.

The board's new budget development process is a positive step, but we heard that further improvements are required. To play a meaningful role in the process, all participants need an accurate picture of the board's financial situation. We heard that throughout the process for the 2000-01 budget, senior staff indicated that the board was facing a deficit. Some trustees told us that they did not receive accurate budget figures until the day before the final budget was to be submitted to the Ministry of Education. This kind of situation has the effect of limiting the amount of meaningful input that groups can provide during the budget-setting process, and does not represent a true commitment to consultation.

We encourage senior staff to make accurate information about the board's financial situation widely available in a timely manner, and to introduce changes to the budget development process that will facilitate the involvement, at each stage, of trustees, employee groups, school councils, and community members.

Facilities

The board has made considerable progress in responding to some significant school accommodation issues. At the time of our first review, the board had developed a strategic plan in response to a pupil accommodation study that had indicated that the board was supporting a considerable amount of surplus school space. Following consultations with school communities, the board decided to close three schools in June 2000. The review team commends everyone involved in this process to help the board make some difficult decisions.

The board has continued to reduce the amount of space it supports for administrative staff. In the past year it successfully sold two former board offices in Cornwall and Lanark. Staff from the former Cornwall office were relocated to excess space in a secondary school, and those from the Lanark office moved to space rented from the coterminous Catholic District School Board of Eastern Ontario (*coterminous boards* share the same or overlapping boundaries). This is a significant accomplishment, and we commend trustees, senior staff, and staff located in the regional centres for allowing the board to realize new efficiencies in this area of its operations.

Enhancements to ministry funding for school operations and maintenance, as well as the reduction in the amount of surplus space the board supports, will allow the board to operate below its funding allocation for plant operations and maintenance in 2000-01.

Since the 1999 review, the board has also made progress in harmonizing its plant operations. A staff reorganization facilitated an increase in the level of support and supervision for the implementation of common standards across the board. Staff are also continuing their efforts to develop a clear and accurate picture of the board's short- and long-term school repair and renewal needs.

Transportation

Student transportation services are a major financial challenge for the Upper Canada board. Since January 1998, the board has introduced a number of efficiencies, including increased walking distances. In its western region, the board has continued its membership in a transportation consortium, initiated before amalgamation occurred, to which the Catholic District School Board of Eastern Ontario also belongs. The two boards have established shared service agreements with bus operators and implemented a common routing system and many other common procedures.

Despite continuing attempts to discover efficiencies within its own transportation operations, the board finds it a significant challenge to work within its funding allocation for student transportation. Staff report that recent negotiations with bus operators resulted in contract rates that are considerably higher than those negotiated by the coterminous Catholic District School Board of Eastern Ontario. In addition, recent increases in gasoline prices have triggered a cost-escalation clause in the contract. Each of these factors will put further strain on the board's transportation budget.

As one of its measures to help boards make the transition to the new funding and governance systems, the Ministry of Education invited them to apply for funding to encourage the establishment of cooperatives or consortia between boards that would lead to reduced costs in non-instructional areas. The Upper Canada board applied for $425,000 to achieve the following objectives by August 2000:

- affirm the transportation consortium established before restructuring by boards in Lanark, Leeds, and Grenville
- extend the transportation consortium to cover all of the jurisdiction of the Upper Canada board and the Catholic District School Board of Eastern Ontario
- extend the transportation consortium to include all English, English Catholic, French, and French Catholic boards in the area of the Upper Canada board.

The ministry agreed to fund this initiative, but, by the date of our review, the board had not met the objectives set out in its application. In fact, the level of shared services among coterminous boards within the region has *decreased* significantly in the past year. When a board applies for funding for an initiative that *the board itself* indicates will result in savings, it has an obligation to work hard to deliver these savings. Otherwise taxpayers' money is being spent unnecessarily.

Boards in other parts of the province have worked together to realize savings, and such an achievement should be possible in this part of the province too, especially with the assistance of $425,000 in restructuring funds. We recommend that achieving this initiative be made an immediate priority of both the Upper Canada and Eastern Ontario Catholic boards. Resolving the issues that are stalling this process requires the full support of trustees and senior staff in both boards. A single transportation department serving these two boards would be an excellent first step towards the ultimate goal of a transportation consortium serving all of the coterminous boards in this district.

If the boards cannot reach agreement on the development of a consortium, we recommend that the Ministry of Education intervene to ensure that its investment *does* lead to a single transportation department being in place no later than the 2001-02 school year.

Board administrators reiterated the belief they expressed to the 1999 review team that the different levels of transportation funding received by various boards in the area act as a barrier to enhanced sharing of transportation services. We acknowledge that the Ministry of Education's current transportation funding method can present difficulties to boards trying to develop joint initiatives. The ministry is working on a new approach. We recommend that it implement a new transportation funding model, one that provides more equitable levels of funding to boards, for the 2001-02 budget year.

As we clearly stated above, however, we do not believe that Upper Canada and its coterminous boards should allow any of the above difficulties to stall their efforts to find greater efficiencies in the delivery of transportation services to students across the region.

Communications and community relations

The board's director and central office staff have made communications a priority in the year since the 1999 review. Communications and community relations are still among the board's most significant challenges, but it has made considerable progress.

In the past year, the board has achieved the following:

- hired additional communications staff
- developed a communications committee that includes trustees, staff, union representatives, school council representatives, and representatives of the local media
- developed a communications plan
- developed a communications planning template to help schools and administrative departments formulate communications plans
- held regular management team meetings with central office staff
- held twice-monthly meetings with principals' representatives
- held four regional budget information meetings
- held 21 family-of-schools consultation meetings to gather input from school councils, employee groups, and community members on the board's long-term strategic goals
- implemented a universal e-mail system.

We also heard praise for improvements in the way the director communicates with staff. Following a survey of central and regional office staff, trustees, principals, and union leaders, the director identified and responded to a number of communication challenges. Monthly meetings with board administrative staff and school visits are two examples of initiatives he has implemented in the last school year.

As part of its new communications strategy, the board has started to publish "success stories." These stories, which recognize the achievements of students and teachers in the board, are an effective way of promoting good news from individual schools and building pride in the new board.

Every school board in the province has a wealth of such stories, but too often they are not publicized outside of local school communities and do not reach the general public. We commend the Upper Canada board for sharing these stories with all of its communities, and we recommend that the Ministry of Education follow the board's example by creating a regular publication of good-news or success stories from boards across the province. Without a doubt, this type of publication would build pride in Ontario's education system and provide staff, students, school councils, and other community members with the recognition they deserve.

Everyone, from employee groups to school councils, acknowledged the board's commitment to communications. We also heard, however, that the board has a great deal of work to do in this area. Some groups say that they are still not receiving enough information and often do not know whom to contact at the board office when they have questions or concerns.

Many groups also voiced concern that they do not receive information in a timely manner. In our meeting with school councils, for example, we heard that information regarding the EIC's recent conference, Shifting the Balance: Shared Decision Making in School Boards, reached school council chairs the day before the conference was scheduled to begin. The EIC provided boards with information on this conference well in advance, and we believe that both senior staff and trustees should have seen to it that school councils were informed and provided with an opportunity to attend.

Many of the groups with which we met with suggested that Upper Canada's size and geography are the biggest challenges to effective communication. We acknowledge that distances can present a challenge, but we have seen many examples of boards across the province that have used teleconferencing and video-conferencing effectively to overcome this challenge. We encourage the board to contact the EIC if it feels the EIC can be of assistance in helping board staff contact other boards that have used these technologies effectively to bring people together over large distances.

We are also concerned that the board's senior staff and managers have not developed an effective approach to shared decision making. The board did hold information meetings and consultations to gather input during its strategic planning and budget development processes, and senior staff did consider this input in making decisions. Some of the participants in this process, however, told us that they did not have a clear sense of their roles and did not receive information on how their input was

influential in the board's final decisions.

As the 1999 report on this board stated, the board needs to ensure that all groups know they have meaningful roles to play in decision making, know that their input is valued, and have the tools to be informed participants. In the past year, senior staff have developed excellent strategies to involve principals in decision making, but they have not yet extended these strategies to all school councils and employee and community groups.

The development of an effective approach to shared decision making is an immediate priority for this board. We recommend that the board clearly define and implement a shared decision-making process that provides meaningful roles for *all* groups, and that ensures that senior staff, managers, and principals have adequate training to effectively support the process.

To respond to the communications challenges described here and in other areas of this report, we encourage the board to investigate the methods other boards use to develop, implement, and evaluate strategies for effective two-way communications. Again, we invite the board to contact the EIC if it feels the EIC could be of assistance in helping board staff contact other boards in the province that have implemented exemplary practices in this area.

The board's lack of progress in developing a consistent approach to supporting the advisory role of school councils also challenges effective communication. It is apparent that some of the board's senior staff, trustees, and principals do not view school councils as an asset. As a result, relations between the board and its councils are strained.

We thank the large number of school council representatives who met with us on short notice at a very busy time of the year. We were surprised to see how vibrant school councils in this board are, despite the lack of support from some staff and trustees. The Upper Canada board clearly has a valuable asset in its articulate and committed school councils.

We suggest that school council representatives meet to consider the structures that would best serve their needs for improved communication. At present, for example, the board has an assembly that represents approximately 30 school councils. Representatives from across the board may want to consider expanding this assembly across the district or creating regional assemblies to improve networking and information sharing among councils. School councils should take the lead in this area, but their initiatives will not be successful unless senior staff and trustees take concrete steps to improve communication and relations with the councils.

Since our review, the Ministry of Education has announced its intention to strengthen the advisory role of school councils. We recommend that senior staff work proactively with school councils and principals to respond to this plan, which will "require, by regulation, that all school boards and principals seek the advice of school councils and report back to them on how this advice has been taken into account."

Clearly, principals and board staff have key roles to play in supporting the work of school councils, but we believe that they require more training to carry out these roles effectively. Therefore, we recommend that the Ministry of Education develop province-wide training programs for principals and board staff to ensure that they have the tools they require to effectively implement new regulations related to school councils.

Student support services

Since the 1999 review, the Upper Canada board has made considerable progress in harmonizing student support procedures, programs, and services. To facilitate the implementation of common procedures across the region, the board created a network of regional and school-based program development teams. With support from specialist teachers who work out of the board's three regional offices, school-based program development teams provide a mechanism for teachers, education assistants, and parents to work together to address the needs of students as they arise.

In our meetings with employee groups and school councils, we heard a great deal of praise for staff working in the board's regional offices. Regional office staff are clearly an asset to teachers, school support staff, parents, and students in schools that are somewhat distant from the board's regional office

in Brockville.

Senior staff, through this year's strategic planning process, have made a strong effort to shift the board's focus from amalgamation to student learning and to improving student achievement. To support this objective, they are identifying strategies that staff can use to measure the achievements of students and schools. In *The Road Ahead - IV: A Report on Improving Schools Through Greater Accountability* (April 2000), the EIC recommended that all boards collect similar data to support school improvement efforts. We commend the board's senior staff for taking the initiative to augment data on the achievements of students in province-wide tests with additional, related data such as school attendance and retention figures.

Human resources

In the past year, Upper Canada's human resources department has continued to implement new procedures and systems. In the fall of this year, for example, the human resources information system launched in 1999 will be integrated with the board's new financial system.

Many staff at the board's central office have continued to struggle with changing roles, but the board recently hired a firm of independent consultants to help resolve this issue. Central and regional office staff told us that they believe a clarification of roles will make board operations more efficient.

The board continues to offer training and professional development to its staff. This summer, for example, teachers across the board were offered an extensive selection of one- and two-day courses in subjects such as technology in the classroom and special education. Senior staff report that these course offerings were well received, with over 40 teachers enrolled in courses each day during July and August.

This is an excellent program, but we heard that many employees did not receive the course catalogue far enough in advance to meet registration deadlines. To avoid this situation in future years, the human resources department needs to distribute information in a timely manner so that all employees have an opportunity to take advantage of these professional development opportunities.

Relations between senior management and union representatives have improved somewhat, but senior staff have not taken a consistent approach to communicating with union leaders. For example, labour-management liaison committees have been established but they do not meet on a regular basis. We encourage the board to work with union leaders to ensure that the liaison committees meet on a regular basis during the next school year to improve communications in general and to proactively manage issues as they arise.

We note that a significant number of grievances have been filed with the board, and that the board has a particularly high level of outstanding grievances with one of its bargaining units. While this situation is by no means unique to the Upper Canada board, we point out that grievances that are not resolved at the local level add to a board's non-classroom costs in the form of legal fees. We urge the board to hold regularly scheduled meetings with all of its bargaining units to try to reduce the number of outstanding and potential grievances.

Staff across the board have maintained positive attitudes towards the many tasks associated with the transition process. As was noted in the 1999 report, however, the goodwill of staff is challenged by a sense that their work is not always recognized to the extent that it deserves to be. The board has recognized the need to promote teacher and student excellence, and we encourage it to also publicize the successes of central, regional, and school support staff.

Governance

Some Upper Canada trustees have worked hard to respond to the two recommendations of the 1999 review team aimed at resolving issues with which the trustees were struggling: that they "move to a policy governance model" and that the board "implement strategies to improve relations between senior administrative staff and trustees." A great deal of work remains to be done, however, before the issues that motivated these recommendations are resolved.

Relations between senior administrative staff and trustees are still strained. Many staff and trustees show a great deal of goodwill towards the resolution of issues that are inhibiting progress in this area, but it

was clear to us that both groups are still struggling to understand their respective roles under the policy governance model. For example:

- Trustees have maintained their involvement in some administrative activities rather than providing policy direction and holding senior staff accountable for the implementation of policy.
- Senior staff do not appear to fully understand the political role of trustees, including the right of trustees to publicly express disagreement with board decisions, by either voicing their own concerns or the concerns of their constituents. As elected officials, trustees will be held accountable for their beliefs and actions through the election process.

As long as senior staff and trustees struggle with these issues, they will be unable to achieve the level of shared leadership that is required to achieve the board's vision. We therefore reiterate one of the recommendations from the 1999 report: that the board implement strategies to improve relations between senior administrative staff and trustees. In addition to reopening the discussion of roles and responsibilities, it is essential that senior staff and trustees arrange for training in this area. Other boards facing this problem have found it helpful to work with facilitators appointed by the EIC. The EIC is willing to offer this assistance to the Upper Canada board, if asked to do so by the board.

We also heard concerns from many groups, including school councils and principals, that strained relations among trustees are stalling the board's progress. As we noted in our "Summary of findings" at the beginning of this report, some trustees continue to maintain that the board is too large to manage effectively. The continuing discussion of this issue may be the greatest barrier to the board's ability to develop new systems and structures suited to its size.

The tension among trustees does not benefit the board's students. Strong leadership is required, and we urge the chair of the board to help trustees move beyond the issues that are diverting their focus.

Board administration

Relations between senior staff and principals have improved considerably in the last year. We heard praise for the newly formed operations council, which provides an opportunity for an elementary and a secondary principal from each of the board's three regions to meet with senior staff twice a month. Principals enthusiastically described how their participation on this council has led to better communication and has allowed them to play a greater role in decision making. Principal representatives contribute to the agenda of each operations council meeting, a practice that has been well received as an effective way to create a balance in discussions of board-wide, regional, and school-based concerns.

Unfortunately, as we noted in the "Governance" section above, tension still exists between senior staff and trustees as both groups struggle to understand their respective roles under the policy governance model. This confusion and tension take up time and energy that could otherwise be focused on schools and students. As we stated above, we recommend that senior staff work in partnership with trustees to implement strategies that will improve relations between them.

*** The board has made significant progress towards creating a long-range action plan to implement the Upper Canada vision. The board's new strategic plan, one of the most comprehensive seen by EIC review teams to date, represents its greatest accomplishment over the past year.**

Senior staff, in consultation with students, employee groups, school councils, and community members, have set three broad objectives to guide school improvement planning and long-term planning in each of the board's departments:

- to achieve high standards through programs and services that meet the diverse needs of all learners
- to foster courageous, innovative, collaborative, and responsible leadership
- to ensure a positive learning environment, responsive to students, parents, and the community.

Each objective is accompanied by a set of desired outcomes, the actions needed to achieve the outcomes, and accountability measures to monitor progress.

The communications plan and communications template that the board has developed for staff (see the "Communications and community relations" section above) will help everyone involved promote their objectives and achievements.

We greatly admire the board's strategic plan, but we are concerned that it has not yet fully developed clear steps to "operationalize" or implement it. This fall, the board intends to involve principals working with school councils, and employee groups, in developing operational plans.

We suggest that, for implementation of the plan to be successful, senior staff need to make the process more inclusive. School councils, students, union and non-union employee groups, and community members should be active partners at each stage. At the time of our review, the planning process did not involve all these groups, yet they have valuable roles to play in determining how best to implement the plan and their views should be heard. The board must make a commitment to two-way communication, so that these groups receive information and have an opportunity to contribute on a regular basis.

As an immediate priority, the board should set up a process to define, in consultation with a wide range of groups, clear operational plans to implement its strategic goals.

The following are some of the implementation questions that all participants should consider:

- Who will be involved in developing and implementing operational plans?
- What role will each group play?
- Who will be empowered to make decisions at various levels?
- What will the time lines be for developing and implementing operational plans?
- What resources will be required to support the development and implementation of operational plans?
- What roles will each group play in monitoring implementation (a) of the board's strategic plan and (b) of its operational plans, and in evaluating results (for example, assessing whether improvements have occurred)?

The answers to these and similarly detailed questions should go some way to providing the board with a road map to successful implementation of its strategic goals.

Our view

Through the combined efforts of board staff, as well as the commitment of groups such as school councils to help the Upper Canada board realize its vision, noticeable changes have taken place in the board since the 1999 review. Despite some improvements, however, the board continues to struggle with serious issues. These issues strain the goodwill that exists in the board, and as long as they are unresolved, they limit the board's potential for success.

To ensure that the board moves forward and resolves these issues, we offer it the following recommendations:

- **Implement strategies to improve relations between senior administrative staff and trustees,** so that the time and energy of everyone in the board can be focused on students and schools. In addition to reopening the discussion of roles and responsibilities, it is essential that senior staff and trustees work together to arrange for training in their roles. Other boards have found it helpful to work with facilitators appointed by the EIC, and the EIC is willing to offer such assistance to the Upper Canada board if asked to do so by the board.
- **Resolve the issues that are stalling the successful creation of a single (joint) transportation department with the Catholic District School Board of Eastern Ontario.** This initiative, which requires the full support of trustees and senior staff in both boards, should be an immediate priority for both the Upper Canada board and the Catholic District School Board of Eastern Ontario. A single transportation department serving these two boards would be an excellent first step towards the ultimate goal of a transportation consortium serving all of the coterminous boards in this district.
- **Clearly define and implement an inclusive approach to shared decision making.** This

approach should provide meaningful roles for *all* groups. The board should also ensure that senior staff, managers, and principals have adequate training to effectively support this kind of approach at the board and school levels. To implement this process, as well as respond to other communication challenges, we encourage the board to investigate the methods other boards use to develop, implement, and evaluate effective communications and community relations. We invite the board to contact the EIC if it feels the EIC can be of any assistance in helping board staff contact other boards in the province that have implemented exemplary practices in this area.

- **Develop strategies to support the role of school councils**. This board clearly has a valuable asset in its articulate and committed school councils. Senior staff should work proactively with school councils and principals to improve communication. We further recommend that all of these groups work together to monitor and respond to the Ministry of Education's new initiative aimed at strengthening the advisory role of school councils.

We also make the following recommendations to the Ministry of Education:

- That the ministry implement a new transportation funding model, one that provides more equitable levels of funding to boards, for the 2001-02 budget year.
- That the ministry develop province-wide training programs for principals and board staff to ensure that these groups have the tools they need to effectively implement the ministry's new initiative aimed at strengthening the advisory role of school councils.
- That the ministry create a regular publication containing good-news or success stories from boards across the province.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

School Board Profile

Addresses

Name of board:	Upper Canada District School Board
Board number:	26
Address:	25 Central Avenue West, Brockville ON K6V 5X1
Phone:	613-342-0371 **Fax:** 613-342-6084
General E-mail:	**Website:** www.ucdsb.on.ca
Director's name:	Gino Giannandrea
E-mail:	giannandreag.ucdsb.on.ca
Chair's name:	Art Buckland
E-mail:	bucklanda@ucdsb.on.ca
Ministry of Education district office:	**Address:** Ottawa District Office, 1580 Merivale Road, Nepean ON K2G 4B5 **Phone:** 613-225-9210

Type of board

☑ English	☐ French	☐ English Catholic	☐ French Catholic

Vision statement

The Upper Canada District School Board is a diverse, public educational organization in Eastern Ontario. It consists of dedicated individuals committed to quality education that fosters lifelong learning for all, through creative and challenging learning experiences.

Area description

Size in sq. km:	12,165	☑ **continuous boundary** *or* ☐ broken boundary	
Population (electors):	200,084		
Major cities or towns:	Brockville	Smiths Falls	Cornwall

Financial data

	1998-99	1999-2000	Projected 2000-01
Total funding allocation for operating purposes	$228,750,126[1]	$228,958,885[2]	$238,255,120[2]
Cost of plant operations and maintenance (per sq. ft)	$5.32	$4.61	$4.54

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.

[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

School facilities

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of functioning elementary schools	90	91	88	86
Number of functioning secondary schools[1]	24	24	24	24
Number of portables in classroom use	190	173	139	Not available
Number of schools with daycare space	7	7	8	Not available

[1] Ministry of Education data indicates the number of functioning elementary schools as Sep. 98, 86; Sep.99, 86; Sep. 00, 84; Sep. 01, 82.

Transportation

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Percentage of elementary students bused	69.5	69.8	68.8	Not available
Percentage of secondary students bused	65.4	67	68.2	Not available
Percentage of routes shared by one or more other boards	See note below			Not available
Total transportation	$19,317,000	$19,835,000	$20,618,000	Not

Total transportation budget	$19,317,000	$19,855,000	$20,618,000	Not available

Note: For Sep. 98, the board shared 27.2% of its routes in the east. Data is not available for routes in the west. For Sep.99, the board shared 12.1% of its routes in the east, and 50% of its routes in the west. For Sep.00, data is not available for routes in the east. The board reports sharing 45% of its routes in the west.

Student enrolment

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary (full-time equivalent)	23,230	22,750	22,150	21,500
Secondary (full-time equivalent)	14,125	14,070	13,500	13,400
Special education designated (total count)[1]	5,200	5,200	5,200	5,200
English as a Second Language/English Skills development designated (total count)[1]	70	70	70	70
Native second language (total count)[1]	88	75	73	70
Adult education (total count)[2]	5,000	5,000	5,000	5,000

[1] These students are included in the totals for elementary and secondary enrolment.
[2] These students are *not* included in other enrolment totals.

Tuition agreements for Native students

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of tuition agreements	1	1	1	Not available

Average school utilization

	1999-2000[1]
Elementary	95.9%
Secondary	86.1%

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000.

Average class size

	Sep. 98[1]	Sep. 99[2]
Elementary	24.5	25
Secondary	21.9	21.8

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.
[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000.

School staff

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary teachers (full-time equivalent)	1,253.9	1,183.2	1,180	Not available
Secondary teachers (full-time equivalent)	815.52	866.51	860	Not available
Education assistants (full-time equivalent)	439.3	501.4	551.4[2]	Not available
Clerical staff (full-time equivalent)	177.3	173.5	171	Not available
Custodial and maintenance staff (full-time equivalent)	313	269.5	269.5	Not available
Principals[1] (full-time equivalent)	89	88.3	88	
(total count)	Not available	Not available	Not available	Not available
Vice-principals[1] (full-time equivalent)	21.05	20.49	20.5	Not available
(total count)	Not available	Not available	Not available	Not available

[1] Does not include principals or vice-principals who have been seconded to the board office.
[2] Pending "intensive support amount" audit.

Board staff - full-time equivalent

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Supervisory officers, including director	10	8	8	Not available
Managers, supervisors and coordinators[1]	42	36	33	Not available
Consultants and resource teachers	30	30	30	Not available
Clerical staff	67.5	54.1	52.1	Not available
Custodial and maintenance staff	5	5	5	Not available
Professional support services staff	47	55	55	Not available
Ratio of supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary student enrolment	1 : 4,669.4	1 : 6,136.7	1 : 5,941.7	Not available

[1] *Those at the board with responsibility for staff or departments, including principals and vice-principals on secondment.*

Bargaining agents

Group	Bargaining agent
Elementary teachers	Elementary Teachers' Federation of Ontario
Secondary teachers	Ontario Secondary School Teachers' Federation
Occasional teachers - elementary	Elementary Teachers' Federation of Ontario
Occasional teachers - secondary	Ontario Secondary School Teachers' Federation
Administrative support staff	Not applicable
Education assistants, secretaries, maintenance staff	Canadian Union of Public Employees
Professional student support personnel	Ontario Secondary School Teachers' Federation
Supervisory officers	Not applicable
Principals and vice-principals	Not applicable

Governance

	1999-2000	2000-01
Number of student trustees	1	1
Number of Native trustees	1	1

School councils

District-wide council	☐ Yes ☒ No
Name and address of district chair	Not applicable

Non-mandatory programs offered in all or part of the board

Junior Kindergarten	☒
French immersion	☒
Primary core French	☒
Other	Riskwatch (see notes below) Design and Technology (see notes below)
Changes in non-mandatory programs since the previous review	☐ Yes ☒ No

Notes:

Riskwatch: Injury-prevention program for elementary students provided in partnership with Health, Fire, and Police departments, as extension of health curriculum and safe-schools obligations. Expanding to schools outside initial pilot area as community partners become ready.

Design and Technology: Despite there being no curriculum policy documents, school councils' advice was to continue to provide these activities. The board reaffirmed its support by board motion. Schools not offering Design and Technology will, however, receive

equivalent financial supports to enhance other programs.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Étude de suivi par les
conseils scolaires de district de l'Ontario

Upper-Canada
District School Board

Le 27 juillet 2000

L'honorable Janet Ecker

Ministre de l'Éducation

Madame,

La Commission d'amélioration de l'éducation a le plaisir de vous présenter le rapport de l'équipe d'étude sur l'Upper Canada District School Board. Ce rapport fait partie de l'étude de suivi sur les progrès accomplis par les conseils scolaires de district de l'Ontario que vous avez demandé à la Commission d'entreprendre, dans votre lettre du 20 octobre 1999.

Nous tenons à remercier le conseil, son personnel, les élèves et leurs parents de même que les membres de la collectivité de leur participation à la présente étude.

Nous souhaitons également remercier les membres de l'équipe d'étude : Arlene Wright, Dave Cooke, Nora Gray, Dave Lennox, Cathy Lofgreen et Jodene Dunleavy.

Nous nous sommes penchés sur le rapport et avons conclu qu'il est conforme aux critères de la Commission. Nous vous le soumettons ci-joint. Il sera envoyé au conseil et mis à la disposition du public.

Veuillez agréer, Madame la ministre, l'expression de nos sentiments respectueux.

Dave Cooke	Ann Vanstone	Peter Cameron	Rémi Lessard	Betty Moseley-Williams	Arlene Wright
Coprésident	Coprésident	Commissaire	Commissaire	Commissaire	Commissaire

Remarque : Pour voir et imprimer le profil du conseil scolaire, une importante partie du présent rapport, cliquez sur «Profil du conseil scolaire» dans la Table des matières.

Table des matières

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999
L'étude
Sommaire des conclusions

Nos constatations

Finances
Installations
Transport
Communications et relations communautaires
Services de soutien aux élèves
Ressources humaines
Gestion
Administration du conseil

Notre opinion

Profil du conseil scolaire

ISBN 0-7778-9826-8

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999

Les 3 et 4 mai 1999, la Commission d'amélioration de l'éducation (CAE) a effectué sa première étude de l'Upper Canada District School Board. À ce moment-là, l'équipe d'étude avait constaté que les élèves et le personnel des écoles de tout le conseil désiraient ardemment assurer le succès de la transition. Elle avait également remarqué que le processus de fusion présentait certains défis, dont voici quelques exemples.

- De nombreux élèves, conseillères et conseillers scolaires, conseils d'école et membres de la collectivité semblaient agir comme si les anciennes limites des conseils continuaient d'exister et ne s'adaptaient pas au nouveau conseil fusionné.
- De nombreux groupes, y compris des directrices et directeurs d'école et des conseils d'école, prétendaient ni connaître les détails du processus de transition ni se sentir inclus.
- Des groupes d'employés devaient faire face à une augmentation de la charge de travail et n'étaient pas sûrs de leurs nouveaux rôles et responsabilités.
- Les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires ne communiquaient pas bien et n'offraient pas un leadership conjoint, leadership essentiel pour être en mesure de relever les défis.

Pour aider le conseil à surmonter ses difficultés, l'équipe d'étude avait formulé dans son premier rapport quatre recommandations prioritaires.

- **Créer un plan d'action à long terme visant la mise en oeuvre de la vision du conseil Upper Canada :** L'équipe d'étude a suggéré que le conseil adopte une méthode inclusive afin de créer un sentiment de collaboration au sein du nouveau conseil.
- **Accorder une plus grande priorité aux communications :** L'équipe d'étude estimait que le succès du conseil dépendait de l'établissement de communications bilatérales efficaces et d'une amélioration des relations communautaires.
- **Passer à un modèle de gestion des politiques :** Un modèle tel que recommandé dans le rapport

de la CAE de 1997 intitulé *La voie de l'avenir II : Rapport sur le rôle des conseils, des conseillères et des conseillers scolaires..*

- **Mettre en oeuvre les stratégies visant à améliorer les relations entre les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires :** L'équipe d'étude estimait que les relations tendues qui existaient entre les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires entravaient le succès de la transition de quatre conseils à un.

La version complète du rapport de 1999 sur l'Upper Canada DSB figure sur le site Web de la CAE à l'adresse suivante : http://eic.edu.gov.on.ca.

L'étude

L'équipe d'étude a rendu visite à l'Upper Canada DSB les 27 et 28 juin 2000 pour évaluer les progrès accomplis au cours de l'année qui s'est écoulée depuis sa première visite. Nous avons rencontré toute une série de représentantes et représentants du conseil de même que des partenaires et nous avons surtout mis l'accent sur la réponse du conseil aux quatre recommandations dont il est question ci-dessus. Nous tenons à remercier tous les membres du conseil qui ont accepté de nous rencontrer à un moment fort occupé de l'année scolaire.

Dans le présent rapport, **le suivi effectué par le conseil concernant chaque recommandation spécifique de la première étude sera indiqué en caractères gras. Quant aux domaines qui ont été caractérisés par les progrès les plus notables, ils figureront en caractères gras et seront marqués à l'aide d'un astérisque (*)**.

Le présent rapport souligne également les progrès généraux accomplis par le conseil dans chacun des secteurs fonctionnels examinés dans le cadre de la première étude : finances, installations, transport, communications et relations communautaires, services de soutien aux élèves, ressources humaines, gestion et administration du conseil.

Sommaire des conclusions

L'Upper Canada DSB a réalisé des progrès depuis notre première étude. Cependant, certains problèmes soulevés dans le rapport de 1999, entre autres les communications, la gestion et l'administration du conseil, n'ont pas été résolus. Ces problèmes mettent à l'épreuve le bon vouloir de certains groupes et entravent les progrès de ce conseil.

À quelques exceptions près, on nous a chanté les louanges des efforts déployés par le personnel du bureau central et des bureaux régionaux et des 115 écoles du conseil. Le conseil, avec l'appui de son personnel, a introduit des changements qui ont permis d'améliorer l'efficacité et de créer un sentiment d'appartenance. Sa décision de créer trois centres régionaux dans l'Est, au Centre et dans l'Ouest a été bien accueillie. L'excellent travail accompli par ces centres régionaux en matière de prestation des services de soutien aux élèves et au personnel enseignant a gommé toute différence entre les frontières des quatre conseils précédents.

Comme les rôles et les responsabilités n'étaient pas bien définis à certains niveaux du système, le conseil continue d'être confronté à des problèmes majeurs. Par exemple, les cadres supérieurs ont réalisé des progrès sur le plan de la définition du nouveau rôle des directrices et directeurs d'école et du soutien accordé en la matière. Cependant, le rôle des conseils d'école n'est toujours pas défini. Nous avons remarqué que certains cadres supérieurs, conseillères et conseillers scolaires et directrices et directeurs d'école ne valorisent pas le rôle que les conseils d'école peuvent jouer au sein du conseil et dans la prise de décisions des écoles.

L'insuffisance des progrès réalisés en matière de définition du rôle des conseils d'école n'est pas raisonnable, surtout lorsqu'on sait que le ministère de l'Éducation a offert des directives en la matière dans sa note Politique/Programmes 122, intitulée « Politique du conseil scolaire concernant les conseils d'école », publiée il y a plus de cinq ans.

Nous nous préoccupons également du fait que les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires ne comprennent pas vraiment leurs rôles respectifs. Nous avons constaté, par exemple, que certains conseillers et conseillères scolaires continuent de s'occuper de certaines fonctions administratives. Il est aussi évident que certains cadres supérieurs ne comprennent pas le rôle politique

joué par les conseillères et les conseillers scolaires. Les tensions qui existent entre ces deux groupes entravent leur capacité d'offrir un leadership conjoint, leadership qui devrait permettre au conseil d'aller de l'avant. Ce problème est probablement l'un des obstacles les plus considérables au succès du conseil.

Nous avons, en outre, remarqué que le conseil n'a pas adopté de méthode efficace en matière de partage de la prise de décisions. La collaboration qui existe entre les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et les directrices et directeurs d'école ne se manifeste pas avec les conseils d'école, les groupes d'employés et d'autres intervenants communautaires. Par conséquent, ces groupes déclarent qu'ils ne jouent toujours pas de rôle valable sur le plan de certaines activités primordiales du conseil.

Nous avons aussi constaté qu'il existe des clivages parmi les conseillères et les conseillers solaires. Bien que certains d'entre eux aient fait fi de leurs inquiétudes préalables concernant la fusion, d'autres semblent se polariser sur la taille du conseil et prétendent qu'il est trop grand pour être bien géré. Les équipes d'étude de la CAE ont visité des conseils dont la taille est bien plus grande et qui n'ont pas connu ces problèmes. L'accent continu mis sur cet aspect des choses nuit aux progrès et empêche le conseil d'identifier de nouveaux systèmes qui conviendraient à un conseil de cette taille.

Compte tenu de son nouveau plan stratégique, soit un des plans les plus exhaustifs qu'il ait été donné à la Commission d'examiner jusqu'à présent, le conseil est bien placé pour aller de l'avant. Nous avons été particulièrement impressionnés par l'engagement pris par le conseil en matière d'établissement de liens entre la planification stratégique et les processus de responsabilité et de communication. Nous nous inquiétons toutefois de ce que le conseil n'ait pas encore pleinement adopté un plan de mise en oeuvre et du fait que le processus de planification opérationnelle ne soit pas aussi inclusif qu'il devrait l'être. Pour assurer le succès du processus de planification opérationnelle et de la mise en oeuvre, il faut absolument que les conseils d'école, les élèves, les groupes d'employés syndiqués et non syndiqués et les membres de la collectivité jouent un rôle valable dans le cadre de l'ensemble du processus.

Au cours de l'année scolaire 2000-2001, le conseil ne devrait pas perdre de vue les autres problèmes qui entravent ses progrès, notamment dans les domaines des finances, des installations scolaires et du transport (problèmes figurant dans les parties suivantes). Nous encourageons le conseil à étudier les stratégies que les autres conseils ont adoptées pour surmonter ces difficultés. Nous lui conseillons également de collaborer avec des facilitateurs externes pour résoudre les problèmes liés à la gestion et à l'administration, problèmes qui nuisent à son succès. Comme le directeur du conseil l'a remarqué durant l'étude de 1999, il faut absolument que tous les membres de l'Upper Canada DSB « collaborent pour optimiser l'éducation offerte aux élèves ».

Renseignements sur le conseil		
Nom :	Upper Canada District School Board	
Emplacement :	Sud-Est de l'Ontario	
Taille :	11 789 km^2	
	1999-2000	Prévisions pour 2000-2001
Nombre d'élèves aux paliers élémentaire et secondaire :	36 820	35 650
Nombre d'écoles :	115	112
Allocation totale de financement axé sur les besoins des élèves :[1]	235 043 390 $	243 051 065 $
Ratio d'agentes et d'agents de supervision par rapport aux élèves :[2]	1 : 6 137	1 : 5 942
Conseils coïncidents :	Catholic District School Board of Eastern Ontario, Conseil scolaire de district 59, Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien, Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario	
Changements majeurs depuis l'étude effectuée en 1999 :		

1999.

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : prévisions concernant le financement pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-01 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-01 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

[2] Formule : Nombre d'agentes et d'agents de supervision (moins deux) divisé par l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le Profil du conseil scolaire.

Nos constatations

Finances

Bien que l'effectif du conseil ait diminué d'environ deux pour cent, les allocations de fonctionnement au titre des subventions octroyées par le ministère pour l'année budgétaire 2000-2001 augmenteront d'environ quatre pour cent ou de 10 millions de dollars. L'augmentation du financement est le fruit de modifications apportées par le ministère de l'Éducation à sa structure de subventions, ce qui a produit une incidence positive pour ce conseil. Comme un cadre supérieur l'a remarqué, ceci a permis au conseil de mettre en oeuvre certaines initiatives importantes.

Le conseil continue de s'en tenir à son allocation de financement; il a équilibré son budget pour l'année 2000-2001. Il dispose également de réserves de roulement de 3 millions de dollars et de fonds de réserve de 7,3 millions de dollars destinés à des fins spéciales comme la construction d'écoles. Cependant, nous notons que le conseil continue d'être confronté à des défis financiers à long terme concernant en particulier les coûts de dotation en personnel et les transports et qu'il n'a pas encore élaboré de plan financier à long terme permettant de pallier la situation. Nous encourageons le personnel à se concentrer sur ces questions dans le cadre de son processus de planification stratégique en l'an 2000-2001.

Au cours de l'année écoulée, le service des finances a travaillé d'arrache-pied pour concevoir un nouveau système financier qui devrait être mis en oeuvre à l'automne. Le nouveau système intégrera tous les renseignements financiers du conseil et fournira au conseil des renseignements fiables pour l'année budgétaire suivante. Le personnel devrait utiliser ces renseignements à l'appui de sa planification à long terme en donnant une idée exacte et opportune de sa situation financière aux directrices et directeurs d'école, aux conseils d'école, aux groupes d'employés et à d'autres membres de la collectivité participant au processus de planification.

Au cours de l'étude de 1999, certains groupes d'employés, des conseils d'écoles et des membres de la collectivité ont mentionné à l'équipe d'étude qu'ils n'avaient pas l'impression de participer au processus d'établissement du budget. Dans le cadre de l'élabo-ration de son budget de 2000-2001, le conseil a tenu compte de ces critiques et a organisé quatre réunions régionales pour présenter son ébauche de budget. Ces réunions ont également permis aux conseils d'école et aux groupes communautaires de donner leur avis sur l'allocation des excédents budgétaires des années précédentes, excédents reportés.

Le nouveau processus d'établissement budgétaire du conseil est une mesure positive. Cependant, on nous a dit que d'autres progrès s'imposent. Pour pouvoir jouer un rôle important au sein de ce processus, tous les participants doivent avoir une idée juste de la situation financière du conseil. On nous a dit que, durant tout le processus d'élaboration du budget de 2000-2001, les cadres supérieurs avaient annoncé un déficit. Certains conseillers et conseillères scolaires ont mentionné qu'ils ont reçu les bonnes données budgétaires uniquement la veille de la présentation du budget au ministère de l'Éducation. Cette situation restreint la participation valable des groupes au processus d'établissement du budget et ne constitue pas une vraie consultation.

Nous encourageons vivement les cadres supérieurs à mettre les renseignements sur la situation financière du conseil à la disposition de tous les intervenants visés, de façon opportune, et de modifier le processus de conception du budget afin de faciliter, à toutes les étapes, la participation des conseillères et des conseillers scolaires, des groupes d'employés, des conseils d'école et des membres de la collectivité.

Installations

Le conseil a réalisé d'énormes progrès sur le plan des installations scolaires. Lors de notre première étude, il avait conçu un plan stratégique comme suite à une étude sur les installations destinées aux élèves qui mentionnait que le conseil disposait de nombreux locaux scolaires excédentaires. À l'issue de consultations avec les communautés scolaires, le conseil a décidé de fermer trois écoles en juin 2000. L'équipe d'étude tient à féliciter tous les intervenants qui ont aidé le conseil à prendre certaines décisions difficiles.

Le conseil a continué de réduire ses locaux administratifs. Au cours de l'année écoulée, il a vendu deux anciens bureaux situés à Cornwall et Lanark. Le personnel de l'ancien bureau de Cornwall a été réinstallé dans des locaux excédentaires, dans une école secondaire, et celui du bureau de Lanark a déménagé dans des locaux loués au conseil coïncident, soit le Catholic District School Board of Eastern Ontario (par *conseils coïncidents*, on entend des conseils qui partagent les mêmes frontières ou dont les frontières se chevauchent). Il s'agit d'une réalisation majeure. Nous tenons à féliciter les conseillères et les conseillers scolaires, les cadres supérieurs et le personnel des centres régionaux d'avoir permis au conseil d'accroître sa rentabilité dans ces secteurs de ses opérations.

L'accroissement du financement accordé par le ministère au titre du fonctionnement et de l'entretien des écoles, de même que la réduction des locaux excédentaires, ont permis au conseil de se situer en dessous de son allocation budgétaire au titre du fonctionnement et de l'entretien des écoles en 2000-2001.

Depuis l'étude de 1999, le conseil a réalisé des progrès sur le plan de l'harmonisation du fonctionnement de ses installations. Une réorganisation du personnel a permis d'augmenter le niveau de soutien et de supervision nécessaire à la mise en oeuvre de normes communes au sein de tout le conseil. Le personnel continue d'oeuvrer à la conception d'un plan clair et précis permettant de répondre à ses besoins à court et à long terme sur le plan des réparations et de la réfection des écoles.

Transport

Les services de transport des élèves représentent l'un des défis que l'Upper Canada DSB devra relever. Depuis janvier 1998, il a introduit certaines améliorations, soit, entre autres, la modification des distances de marche. Dans la région de l'Ouest, le conseil continue d'appartenir à un consortium de transport créé avant la fusion. Le Catholic District School Board of Eastern Ontario appartient également à ce consortium. Les deux conseils ont conclu des ententes de partage des services avec les exploitants de services d'autobus et adopté un système commun pour les itinéraires et plusieurs modalités communes.

En dépit des efforts déployés pour accroître la rentabilité de ses propres opérations de transport, le conseil a eu du mal à s'en tenir à son allocation au titre du transport des élèves. Le personnel remarque que les négociations récentes avec les exploitants de services d'autobus ont débouché sur une augmentation considérable des tarifs négociés par le conseil coïncident (Catholic District School Board of Eastern Ontario). Par ailleurs, l'augmentation récente du prix de l'essence a entraîné la mise en oeuvre d'une clause d'indexation figurant dans le contrat. Tous ces facteurs auront une incidence négative sur le budget de transport du conseil.

Pour aplanir les difficultés liées à la transition aux nouveaux systèmes de financement et de gestion, le ministère de l'Éducation les a invités, entre autres, à soumettre une demande de financement pour favoriser la création de coopératives et de consortiums entre les conseils, afin de réduire les coûts dans les secteurs non liés à l'enseignement. L'Upper Canada DSB et ses conseils coïncidents ont demandé un financement de 425 000 $ pour réaliser les objectifs suivants d'ici le mois d'août 2000 :

- engagement envers le consortium de transport créé avant la restructuration par les conseils de Lanark, Leeds et Grenville;
- consortium de transport devant inclure tout le territoire sur lequel l'Upper Canada DSB et le Catholic District School Board of Eastern Ontario exercent leur compétence;
- consortium de transport devant inclure tous les conseils scolaires de langue anglaise, catholiques de langue anglaise, de langue française et catholiques de langue française du district.

Le ministère avait accepté de financer cette initiative dans sa totalité. Cependant, lors de notre étude, le conseil ne s'était toujours pas conformé aux objectifs fixés dans sa demande. En fait, le niveau de services partagés parmi les conseils coïncidents de la région a *diminué* de façon drastique au cours de

l'année écoulée. Lorsqu'un conseil soumet une demande de financement qui, *à son avis*, devrait déboucher sur des économies, il lui incombe de déployer tous les efforts en son pouvoir pour réaliser ces économies. Autrement, il en résulte un gâchis de fonds publics.

Les conseils d'autres régions de la province ont collaboré pour réaliser des économies et nous ne voyons pas pourquoi ceci serait impossible dans cette région de la province, compte tenu, en particulier, du financement de restructuration de 425 000 $. Nous recommandons que l'Upper Canada DSB et l'Eastern Ontario Catholic DSB fassent de cet objectif une priorité immédiate. Surmonter les difficultés qui bloquent le processus nécessitera la pleine collabo-ration des conseillères et conseillers scolaires et des cadres supérieurs des deux conseils. La création d'un service de transport unique servant les deux conseils serait une excellente mesure initiale permettant de réaliser l'objectif ultime, soit la création d'un consortium de transport servant tous les conseils coïncidents du district.

Si les conseils ne parviennent pas à tomber d'accord et à créer un tel consortium, nous recommandons que le ministère de l'Éducation intervienne pour veiller à ce que cet investissement *débouche* sur la création d'un seul service de transport, au plus tard durant l'année scolaire 2001-2002.

Le personnel administratif du conseil a de nouveau mentionné, comme cela avait été le cas lors de l'étude de 1999, que la différence entre les niveaux de financement des services de transport accordés aux divers conseils de la région avait entravé le partage des services de transport. Nous réalisons que la méthode de financement actuelle du ministère de l'Éducation au titre des transports présente certaines difficultés, en particulier lorsque les conseils essaient d'entreprendre des initiatives conjointes. Le ministère est en train d'adopter une nouvelle approche. Nous recommandons que le ministère mette en oeuvre un nouveau modèle de financement des services de transport, soit un système qui accorde un financement plus équitable et ce, pour l'année scolaire 2001-2002.

Comme nous l'avons clairement expliqué ci-dessus, nous estimons que l'Upper Canada DSB et ses conseils coïncidents ne devraient pas permettre à ces difficultés de nuire à leurs efforts de rentabilisation des services de transport offerts aux élèves de la région.

Communications et relations communautaires

Le directeur du conseil et le personnel du bureau central ont fait des communications une priorité durant l'année qui s'est écoulée depuis l'étude de 1999. Les communications et les relations communautaires représentent toujours un des défis de taille que le conseil devra relever; cependant, ce dernier a accompli des résultats notables.

Voici certaines des réalisations au cours de cette année :

- recrutement de personnel responsable des communications;
- création d'un comité de communication incluant des conseillères et des conseillers scolaires, du personnel et des représentantes et représentants des syndicats, des conseils d'école et des médias locaux;
- conception d'un plan de communication;
- élaboration d'un modèle de planification des communications permettant d'aider les écoles et les services administratifs à formuler des plans de communication;
- organisation de réunions régulières entre l'équipe de direction et le personnel du bureau central;
- organisation de réunions deux fois par mois avec des représentantes et représentants des directrices et directeurs d'école;
- organisation de quatre réunions régionales d'information sur le budget;
- organisation de 21 réunions de groupes d'écoles pour obtenir l'apport des conseils d'école, des groupes d'employés et des membres de la collectivité concernant les objectifs stratégiques à long terme;
- mise en oeuvre d'un système de courriel universel.

On nous a également chanté les louanges du directeur de l'éducation et de son mode de communication avec le personnel. Comme suite à une enquête effectuée auprès du personnel du bureau central et des bureaux régionaux, des conseillères et conseillers scolaires, des directrices et directeurs d'école et des dirigeants syndicaux, le directeur a cerné certains problèmes sur le plan des communications et les a résolus. Les réunions mensuelles avec le personnel administratif du conseil et les visites rendues aux écoles sont deux exemples des initiatives introduites au cours de la dernière année scolaire.

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie de communication, le conseil a commencé de publier ses « succès ». Ces derniers, qui mettent en valeur les réalisations des élèves et du personnel enseignant, permettent d'annoncer les bonnes nouvelles des écoles et de susciter un sentiment de fierté au sein du nouveau conseil.

Chaque conseil scolaire de la province a connu de nombreux succès. Malheureusement, ces réalisations ne sont souvent pas connues en dehors des communautés scolaires locales et le grand public n'en est pas conscient. Nous tenons à féliciter l'Upper Canada DSB d'avoir su partager ses progrès avec tous les intervenants. Nous recommandons au ministère de l'Éducation de suivre l'exemple du conseil en créant une publication qui annonce les progrès accomplis par les conseils de toute la province. Il ne fait aucun doute que ce genre de publication insufflera un sentiment de fierté au sein du système d'éducation de l'Ontario et permettra de rendre hommage au personnel, aux élèves, aux conseils d'école et aux autres membres de la collectivité.

Tout le monde, qu'il s'agisse des groupes d'employés ou des conseils d'école, a noté l'engagement pris par le conseil envers les communications. Cependant, on nous a également dit que le conseil devrait continuer de réaliser des progrès sur ce plan. Certains groupes ont déclaré qu'ils ne reçoivent toujours pas assez de renseignements et qu'ils ne savent pas à qui s'adresser au bureau du conseil en cas de problème.

De nombreux groupes ont, par ailleurs, mentionné qu'ils ne recevaient pas les renseignements de façon opportune. Lors de notre rencontre avec les conseils d'école, par exemple, on nous a dit que les présidentes et les présidents des conseils d'école n'avaient reçu les renseignements concernant la dernière conférence organisée par la CAE, intitulée « Une question d'équilibre - La participation aux prises de décisions dans les conseils scolaires » que la veille de l'événement. La CAE a envoyé ces renseignements aux conseils bien à l'avance. Nous estimons que les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires auraient dû s'assurer que les conseils d'école en étaient informés et pouvaient y assister.

De nombreux groupes que nous avons rencontrés ont remarqué que la taille et la géographie de l'Upper Canada DSB sont l'un des plus grands défis auxquels ce conseil est confronté dans le domaine des communications. Nous réalisons que les distances peuvent être difficiles; cependant, nous avons remarqué que de nombreux conseils de la province ont eu recours aux téléconférences et aux vidéoconférences pour relever ce défi. Nous encourageons le conseil à communiquer avec la CAE au cas où il jugerait que son aide pourrait lui être précieuse et l'aider à communiquer avec les conseils qui ont utilisé ces technologies avec succès et qui sont parvenus à réunir tous les intervenants visés, en dépit de la distance.

Nous nous inquiétons également de ce que les cadres supérieurs et les gestionnaires du conseil n'aient pas adopté de méthode efficace de prise de décisions conjointe. Le conseil n'a pas organisé de réunions d'information et de consultations pour obtenir l'apport des intervenants durant son processus de planification stratégique et d'établissement du budget. En outre, les cadres supérieurs n'ont pas tenu compte de cet apport lors de la prise de décisions. Certains participants ont cependant remarqué qu'ils n'avaient pas une idée claire de leurs rôles et qu'on ne leur avait pas expliqué dans quelle mesure on tiendrait compte de leurs commentaires dans la prise des décisions finales.

Comme nous l'avons mentionné dans le rapport de 1999 sur ce conseil, ce dernier doit veiller à ce que tous les groupes sachent qu'ils ont un rôle valable à jouer sur le plan de la prise de décisions. Ils doivent avoir l'impression que leur contribution est appréciée à sa juste valeur et ils doivent disposer des outils nécessaires pour être des participants informés. Au cours de l'année écoulée, les cadres supérieurs ont conçu d'excellentes stratégies visant à faire participer les directrices et les directeurs d'école à la prise de décisions. Cependant, ces stratégies n'ont pas été utilisées dans le cas de tous les conseils d'école, des groupes d'employés et des groupes communautaires.

L'adoption d'une méthode efficace en matière de prise de décisions conjointe est une priorité immédiate de ce conseil. Nous lui conseillons de définir clairement et de mettre en oeuvre un processus conjoint de prise de décisions accordant à *tous* les groupes un rôle valable; ce processus devrait prévoir des programmes de formation à l'intention des cadres supérieurs, des gestionnaires et des directrices et directeurs d'école, à l'appui de ce processus.

Pour résoudre les difficultés en matière de communications dont il est question dans la présente partie et dans d'autres parties du rapport, nous encourageons le conseil à examiner les méthodes utilisées par les

autres conseils pour concevoir, mettre en oeuvre et évaluer les stratégies permettant d'assurer des communications bilatérales efficaces. De nouveau, nous invitons le conseil à communiquer avec la CAE s'il pense que cette dernière pourrait l'aider à communiquer avec d'autres conseils de la province qui ont adopté des pratiques exemplaires dans ce domaine.

Le fait que le conseil n'ait pas réalisé de progrès en matière d'adoption d'une méthode homogène à l'appui du rôle consultatif des conseils d'école nuit également aux communications. Il est clair que certains cadres supérieurs, conseillères et conseillers scolaires et directrices et directeurs d'école considèrent que les conseils d'école ne sont pas un atout. Par conséquent, les relations entre le conseil et les conseils d'école sont tendues.

Nous tenons à remercier le grand nombre de représentantes et de représentants des conseils d'école qui ont accepté de nous rencontrer, en dépit du court préavis, à un moment de l'année fort occupé. Nous avons été agréablement surpris par le dynamisme des conseils d'école et ce, malgré le peu de soutien dont ils disposent de la part du personnel et des conseillères et conseillers scolaires. L'Upper Canada DSB devrait se réjouir d'avoir des conseils d'école aussi informés et engagés.

Nous suggérons que les représentantes et les représentants des conseils d'école se réunissent pour examiner les structures qui permettraient d'améliorer les communications. À l'heure actuelle, par exemple, le conseil a une assemblée regroupant environ 30 conseils d'école. Les représentantes et représentants de tout le conseil souhaiteront éventuellement inclure les conseils d'école de tout le district ou créer des assemblées régionales pour améliorer le réseautage et le partage des renseignements entre les conseils d'école. Les conseils d'école devraient jouer un rôle de chef de file en la matière; cependant, leurs initiatives se solderont par un échec tant que les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires n'auront pas pris des mesures concrètes pour améliorer les communications et les relations avec eux.

Depuis notre étude, le ministère de l'Éducation a annoncé qu'il avait l'intention de renforcer le rôle consultatif des conseils d'école. Nous recommandons aux cadres supérieurs de collaborer avec les conseils d'école et les directrices et directeurs d'école pour respecter cette intention. En effet, selon le règlement, tous les conseils scolaires et tous les directeurs et directrices d'école devront consulter les conseils d'école et leur expliquer dans quelle mesure ils ont tenu compte de leurs suggestions.

Il va sans dire que les directrices et les directeurs d'école de même que le personnel du conseil jouent un rôle essentiel en matière de soutien offert aux conseils d'école. Cependant, nous estimons qu'ils devront recevoir une formation supplémentaire pour pouvoir s'acquitter de leur rôle comme ils le doivent. Nous recommandons donc au ministère de l'Éducation de concevoir un programme de formation provincial à l'intention des directrices et directeurs d'école et du personnel du conseil pour veiller à ce qu'ils disposent des outils dont ils ont besoin pour pouvoir mettre en oeuvre les nouveaux règlements concernant les conseils d'école.

Services de soutien aux élèves

Depuis l'étude de 1999, l'Upper Canada DSB a réalisé des progrès notables en matière d'harmonisation des modalités, programmes et services de soutien offerts aux élèves. Pour faciliter l'adoption de modalités à l'échelle de la région, le conseil a créé un réseau d'équipes responsables de la conception des programmes pour la région et pour chaque école. Grâce au soutien accordé par le personnel enseignant spécialisé qui travaille dans les trois bureaux régionaux du conseil, les équipes responsables de la conception des programmes dans les écoles permettent au personnel enseignant, aux aides-enseignantes et enseignants et aux parents de collaborer afin de répondre aux besoins des élèves.

Lors de nos réunions avec les groupes d'employés et les conseils d'école, on nous parlé élogieusement du personnel travaillant dans les bureaux régionaux. Le personnel des bureaux régionaux constitue un atout pour le personnel enseignant, le personnel de soutien des écoles, les parents et les élèves des écoles qui sont loin du bureau régional situé à Brockville.

Tout au long du processus de planification stratégique, cette année, les cadres supérieurs ont tenté de ne plus mettre l'accent sur la fusion mais sur l'apprentissage des élèves et sur l'amélioration de leurs résultats. Pour ce faire, ils ont identifié des stratégies dont le personnel pourra se servir pour évaluer les progrès des élèves et des écoles. Dans son rapport intitulé *La voie de l'avenir - IV : Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité* (avril 2000), la CAE a recommandé que tous les conseils scolaires recueillent des données similaires à l'appui des efforts déployés par les écoles pour améliorer leurs résultats. Nous tenons à féliciter les cadres supérieurs d'avoir décidé

d'augmenter le nombre de données sur les résultats des élèves aux tests provinciaux en offrant des données connexes supplémentaires sur l'assiduité et le maintien de l'effectif.

Ressources humaines

Au cours de l'année écoulée, le service des ressources humaines de l'Upper Canada DSB a continué de mettre en oeuvre de nouveaux systèmes et modalités. À l'automne de cette année, par exemple, le système d'information sur les ressources humaines introduit en 1999 sera intégré au nouveau système financier du conseil.

De nombreux employés du bureau central du conseil ont continué à avoir du mal à s'adapter aux nouveaux rôles. Cependant, le conseil vient d'engager une compagnie de consultants indépendants pour l'aider à résoudre ce problème. Le personnel du bureau central et des bureaux régionaux estime que la clarification des rôles permettra de rentabiliser les opérations du conseil.

Le conseil continue d'offrir des programmes de formation et de perfectionnement professionnel à ses employés. Cet été, par exemple, le personnel enseignant s'est vu offrir toute une série de cours d'une journée et de deux jours sur des sujets comme la technologie en salle de classe et l'éducation de l'enfance en difficulté. Les cadres supérieurs mentionnent que ces cours ont été très bien accueillis. Plus de 40 enseignantes et enseignants s'y sont inscrits chaque jour durant les mois de juillet et d'août.

Il s'agit d'un excellent programme. Cependant, on nous a dit que de nombreux employés n'avaient pas reçu le catalogue des cours à temps pour pouvoir s'inscrire avant la date limite. Pour éviter que ceci ne se reproduise à l'avenir, le service des ressources humaines devra diffuser les renseignements à temps afin de permettre à tout le personnel de profiter de ces programmes de perfectionnement professionnel.

Les relations entre les cadres supérieurs et les représentantes et représentants syndicaux se sont améliorées quelque peu. Les cadres supérieurs n'ont cependant pas adopté de méthode uniforme de communication avec les dirigeants syndicaux. Par exemple, ils ont créé des comités de liaison syndicaux-patronaux, mais ces comités ne se réunissent pas régulièrement. Nous encourageons le conseil à collaborer avec les dirigeants syndicaux pour veiller à ce que ces comités se réunissent régulièrement au cours de la prochaine année scolaire afin d'améliorer les communications en général et de faire face de façon proactive aux problèmes qui surviennent.

Nous avons remarqué que le conseil avait reçu un grand nombre de griefs. Par ailleurs, il n'a toujours pas réglé de nombreux griefs en souffrance avec une de ses unités de négociation. Bien que cette situation ne soit pas spécifique à ce conseil, nous tenons à remarquer que les griefs qui ne sont pas réglés à l'échelle locale contribuent à l'escalade des coûts non liés à la salle de classe, vu les frais juridiques qu'ils entraînent. Nous encourageons le conseil à organiser des réunions régulières avec toutes ses unités de négociation pour essayer de réduire le nombre de griefs en souffrance et de griefs éventuels.

Le personnel de tout le conseil a continué d'adopter une attitude positive envers les nombreuses fonctions qui sont associées au processus de transition. Comme nous l'avons remarqué dans notre rapport de 1999, la bonne volonté du personnel est menacée par le sentiment qu'il ressent, à savoir qu'on n'apprécie pas toujours son travail. Le conseil admet qu'il lui faudra mettre l'accent sur les excellents résultats obtenus par les élèves et par le personnel enseignant. Nous lui conseillons également d'insister sur les succès du personnel central et régional et sur ceux du personnel de soutien des écoles.

Gestion

Certains conseillers et conseillères scolaires de l'Upper Canada DSB ont déployé des efforts concertés pour donner suite à deux recommandations du rapport de 1999, recommandations visant à relever certains défis auxquels les conseillères et les conseillers scolaires sont confrontés. Il s'agit des recommandations suivantes : « Passer à un modèle de gestion des politiques » et « Mettre en oeuvre les stratégies visant à améliorer les relations entre les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires ». Il faudra cependant attendre encore longtemps avant qu'on ne parvienne à résoudre les problèmes à l'origine de ces recommandations.

Les relations entre les cadres administratifs supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires sont encore tendues. De nombreux employés et conseillères et conseillers scolaires font preuve de bonne volonté et essaient de surmonter les difficultés qui entravent la réalisation de progrès dans ce domaine.

Cependant, il est clair que les deux groupes ont du mal à comprendre leurs rôles respectifs en vertu du modèle de gestion des politiques. Par exemple :

- les conseillères et les conseillers scolaires ont continué d'accomplir certaines fonctions administratives au lieu de fournir des directives en matière de politiques et de tenir les cadres supérieurs responsables de la mise en oeuvre des politiques;
- les cadres supérieurs ne semblent pas bien comprendre le rôle politique joué par les conseillères et les conseillers scolaires, y compris le droit de ces derniers d'exprimer publiquement leur désaccord concernant certaines décisions prises par le conseil, soit en leur nom, soit au nom de leurs électeurs. En tant que responsables élus, les conseillères et les conseillers scolaires seront tenus responsables de leurs convictions et de leurs actes par le biais du processus électoral.

Tant que les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires n'arriveront pas à une solution, ils seront incapables d'offrir le leadership conjoint permettant de réaliser la vision du conseil. Par conséquent, nous reformulons une des recommandations du rapport de 1999 : que le conseil mette en oeuvre des stratégies visant à améliorer les relations entre les cadres administratifs supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires. Outre le fait de rediscuter des rôles et des responsabilités, il est primordial que les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires prévoient des programmes de formation en la matière. D'autres conseils confrontés au même problème ont trouvé utile de collaborer avec des facilitateurs nommés par la CAE. Cette dernière est prête à offrir ce type d'aide à l'Upper Canada DSB, si ce dernier le lui demande.

De nombreux groupes, y compris des conseils d'école et des directrices et directeurs d'école, nous ont dit que les relations tendues qui existent parmi les conseillères et les conseillers scolaires entravent les progrès que le conseil pourrait réaliser. Comme nous l'avons remarqué dans notre « Sommaire des conclusions » au début du présent rapport, certains conseillers et conseillères scolaires continuent de déclarer que le conseil est trop grand pour pouvoir être bien administré. Les discussions continues à ce propos représenteront peut-être le plus grand obstacle que le conseil rencontrera sur le plan de la conception de nouveaux systèmes et structures propres à sa taille.

La tension parmi les conseillères et conseillers scolaires nuit aux élèves du conseil. Un leadership dynamique s'impose donc. Nous conseillons vivement au président du conseil de prendre les mesures voulues pour aider les conseillères et les conseillers scolaires à surmonter les difficultés qui les empêchent de s'acquitter de leurs responsabilités.

Administration du conseil

Les relations entre les cadres supérieurs et les directrices et directeurs d'école se sont beaucoup améliorées durant l'année écoulée. On nous a fait l'éloge du nouveau conseil de fonctionnement, conseil qui permet à une directrice ou un directeur d'école élémentaire et d'école secondaire de chacune des trois régions du conseil de rencontrer les cadres supérieurs deux fois par mois. Les directrices et directeurs d'école ont décrit leur participation avec enthousiasme, car elle leur a permis d'améliorer les communications et de jouer un plus grand rôle dans la prise de décisions. Les représentantes et représentants des directrices et directeurs d'école participent à l'élaboration du procès-verbal de chaque réunion du conseil, une pratique qui a été extrêmement bien accueillie, car elle permet de créer un équilibre entre la discussion de problèmes à l'échelle du district et celle de problèmes propres aux régions et aux écoles.

Malheureusement, comme nous l'avons noté dans la partie « Gestion » ci-dessus, il existe toujours des tensions entre les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires, ces deux groupes essayant de comprendre leurs rôles respectifs dans le cadre du modèle de gestion des politiques. Cette confusion et ces tensions exigent à la fois du temps et des efforts qui devraient être consacrés aux écoles et aux élèves. Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous recommandons que les cadres supérieurs collaborent avec les conseillères et les conseillers scolaires afin de mettre en oeuvre les stratégies qui permettront d'améliorer les relations entre ces deux groupes.

***Le conseil a réalisé des progrès notables en matière d'élaboration d'un plan d'action à long terme visant à mettre en oeuvre la vision du conseil. Le nouveau plan stratégique du conseil, soit l'un des plans les plus exhaustifs dont la CAE a pris connaissance jusqu'à présent, représente sa réalisation la plus notable au cours de l'année écoulée.**

Les cadres supérieurs, en consultation avec les élèves, les groupes d'employés, les conseils d'école et les membres de la collectivité, ont fixé trois objectifs généraux permettant d'orienter la planification des

progrès des écoles et la planification à long terme au sein de chaque service du conseil :

- atteindre des normes plus élevées grâce à des programmes et des services répondant aux besoins divers de tous les apprenantes et apprenants;
- encourager un leadership courageux, novateur, conjoint et responsable;
- créer un milieu d'apprentissage tenant compte des besoins des élèves, des parents et de la collectivité.

Chaque objectif est assorti d'une série de résultats souhaités, de mesures nécessaires à la réalisation de ces résultats et de mesures de responsabilité visant à évaluer les progrès accomplis.

Le plan et le modèle de communications conçus par le conseil à l'intention de son personnel (voir la partie « Communications et relations communautaires » ci-dessus) permettront à toutes les personnes visées d'oeuvrer à la réalisation de ces objectifs.

Nous admirons beaucoup le plan stratégique du conseil. Cependant, nous nous inquiétons de ce que le conseil n'ait toujours pas vraiment conçu de mesures précises pour le mettre en oeuvre ou le « rendre opérationnel ». À l'automne, le conseil a l'intention de demander aux directrices et directeurs d'école qui coopèrent avec des conseils d'école et à des groupes d'employés de l'aider à élaborer des plans opérationnels.

Selon nous, pour que la mise en oeuvre du plan s'avère un succès, les cadres supérieurs devront rendre le processus plus inclusif. Les conseils d'école, les élèves, les groupes d'employés syndiqués et non syndiqués et les membres de la collectivité devraient être des partenaires actifs à toute étape. Lors de notre étude, le processus de planification ne faisait pas appel à tous ces groupes. Cependant, ces groupes ont un rôle valable à jouer dans le cadre de la détermination des mesures qui permettront de mettre le plan en oeuvre. Par conséquent, ils devraient avoir voix au chapitre. Le conseil s'est engagé à assurer des communications bilatérales. Cet engagement permettra à ces groupes de recevoir des renseignements et de pouvoir apporter leur contribution de façon régulière.

En tant que priorité immédiate, le conseil devrait établir un processus pour définir, en consultation avec toute une série de groupes, des plans opérationnels clairs visant à mettre ses plans stratégiques en oeuvre.

Voici quelques-uns des problèmes de mise en oeuvre sur lesquels tous les participants devraient se pencher.

- Qui participera à la conception et à la mise en oeuvre des plans opérationnels?
- Quel rôle chaque groupe jouera-t-il?
- Qui sera habilité à prendre des décisions aux divers niveaux?
- Définition des échéanciers pour la conception et la mise en oeuvre des plans opérationnels.
- Quelles seront les ressources requises à l'appui de la conception et de la mise en oeuvre des plans opérationnels?
- Quel rôle chaque groupe jouera-t-il sur le plan du contrôle de la mise en oeuvre (a) du plan stratégique du conseil et (b) de ses plans opérationnels et de l'évaluation des résultats (par exemple, évaluation des progrès accomplis)?

La réponse à ces questions et à d'autres questions détaillées devrait permettre dans une certaine mesure d'offrir au conseil un plan de mise en oeuvre positive de ses objectifs stratégiques.

Notre opinion

Grâce aux efforts conjoints du personnel du conseil et à l'engagement de groupes comme les conseils d'école, groupes qui ont _uvré à la réalisation de la vision du conseil, ce dernier a réalisé des progrès notables depuis notre étude de 1999. Cependant, en dépit de ces progrès, le conseil devra encore relever des défis d'envergure. Ces problèmes taxent la bonne volonté des intervenants. Tant qu'ils n'auront pas été résolus, le conseil ne pourra réaliser que des progrès limités.

Nous formulons les recommandations suivantes pour veiller à ce que le conseil continue sa progression

et pour lui permettre de surmonter ces obstacles.

- **Mettre en oeuvre les stratégies permettant d'améliorer les relations entre les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires.** On veillera ainsi à ce que le temps et l'énergie consacrés par tous les intervenants soient axés sur les élèves et sur les écoles. Outre la discussion des rôles et responsabilités, il faut absolument que les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires collaborent et prévoient des programmes de formation concernant leurs rôles respectifs. D'autres conseils ont trouvé utile de collaborer avec des facilitateurs nommés par la CAE. La CAE est prête à offrir cette aide à l'Upper Canada DSB, si ce dernier le lui demande.
- **Résoudre les problèmes entravant la création d'un seul service (conjoint) de transport avec le Catholic District School Board of Eastern Ontario.** Cette initiative, qui nécessite l'appui total des conseillères et conseillers scolaires et des cadres supérieurs des deux conseils, devrait représenter une des priorités immédiates de l'Upper Canada DSB et du Catholic District School Board of Eastern Ontario. La création d'un service de transport unique servant les deux conseils serait une excellente mesure initiale permettant de réaliser l'objectif ultime, soit la création d'un consortium de transport servant tous les conseils coïncidents du district.
- **Définir clairement et adopter une approche inclusive en matière de partage de la prise de décisions.** Cette approche devrait permettre à *tous* les groupes de jouer un rôle valable. Le conseil devrait également veiller à ce que les cadres supérieurs, les gestionnaires et les directrices et directeurs d'école reçoivent une formation appropriée à l'appui de l'adoption de cette approche à l'échelle du conseil et des écoles. Pour assurer l'adoption de ce processus et relever les autres défis en matière de communications, nous encourageons le conseil à examiner les méthodes utilisées par d'autres conseils pour concevoir, mettre en oeuvre et évaluer les modes de communication efficaces et les relations communautaires. Nous invitons le conseil à communiquer avec la CAE s'il estime que cette dernière pourrait aider son personnel à communiquer avec d'autres conseils de la province qui ont adopté des pratiques exemplaires en la matière.
- **Élaborer des stratégies à l'appui du rôle des conseils d'école.** Ce conseil dispose d'un atout, soit des conseils d'école dynamiques et engagés. Les cadres supérieurs devraient collaborer activement avec les conseils d'école et les directrices et directeurs d'école pour améliorer les communications. Nous recommandons, en outre, que tous ces groupes collaborent afin de surveiller de près et de respecter la nouvelle initiative du ministère de l'Éducation visant à renforcer le rôle consultatif des conseils d'école.

Nous formulons également les recommandations suivantes à l'intention du ministère de l'Éducation :

- Que le ministère adopte un nouveau modèle de financement des services de transport, soit un modèle qui accorde un financement plus équitable aux conseils scolaires, pour l'année budgétaire 2001-2002.
- Que le ministère élabore des programmes de formation régionaux à l'intention des directrices et directeurs d'école et du personnel du conseil afin de veiller à ce que ces groupes disposent des outils dont ils ont besoin pour bien mettre en oeuvre la nouvelle initiative du ministère visant à renforcer le rôle consultatif des conseils d'école.
- Que le ministère crée une publication sur les bonnes nouvelles et les succès des conseils de toute la province.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Profil du conseil scolaire

Adresses

Nom du conseil :	Upper Canada District School Board		
Numéro du conseil :	26		
Adresse :	25, avenue Central Ouest, Brockville ON K6V 5X1		
Téléphone :	613-342-0371	**Télécopieur :**	613-342-6084
Adresse électronique générale :		**Site Web :**	www.ucdsb.on.ca
Nom de la directrice ou du directeur :	Gino Giannandrea		
Courriel :	giannandreag.ucdsb.on.ca		
Nom de la présidente ou du président :	Art Buckland		
Courriel :	bucklanda@ucdsb.on.ca		
Bureau de district du ministère de l'Éducation :	**Adresse :** Bureau de district d'Ottawa, 1580, chemin Merivale, Nepean ON K2G 4B5	**Téléphone :** 613-225-9210	

Type de conseil

☑ **De langue anglaise**	☐ De langue française	☐ Catholique de langue anglaise	☐ Catholique de langue française

Énoncé de vision

L'Upper Canada District School Board est un organisme éducationnel public et diversifié de l'Est de l'Ontario. Il est formé de personnes dévouées, qui sont déterminées à assurer une éducation de qualité encourageant la formation permanente pour tous par des expériences d'apprentissage créatives et stimulantes.

Description de la région

Taille en km²	12 165 ☑ **limite continue** *ou* ☐ limite interrompue
Population (électeurs) :	200 084
Villes principales :	Brockville Smiths Falls Cornwall

Données financières

	1998-99	1999-2000	Prévisions 2000-2001
Financement total aux fins de fonctionnement	228 750 126 $[1]	228 958 885 $[2]	238 255 120 $[2]
Cost of plant operations and maintenance (per sq. ft)	5,32 $	4,61 $	4,54 $

[1] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000.* Ministère de l'Éducation, 31 mars 1999.

[2] Source: *Source: Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001. Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-01 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-01 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.*

Installations scolaires

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Nombre d'écoles élémentaires ouvertes	90	91	88	86
Nombre d'écoles secondaires ouvertes[1]	24	24	24	24
Nombre de classes mobiles utilisées	190	173	139	Non disponible
Nombre d'écoles ayant des places de garderie	7	7	8	Non disponible

[1] Les données du ministère de l'Éducation indiquent le nombre suivant d'écoles élémentaires ouvertes : sept. 1998 : 86; sept. 1999 : 86; sept. 2000 : 84; sept. 2001 : 82.

Transport

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Pourcentage d'élèves de l'élémentaire transportés par autobus	69,5	69,8	68,8	Non disponible
Pourcentage d'élèves du secondaire transportés par autobus	65,4	67	68,2	Non disponible
Pourcentage de	Voir remarque ci-dessous			Non

Pourcentage de trajets partagés par un ou plusieurs conseils scolaires	Voir remarque ci-dessous			Non disponible
Montant total du budget de transport	19 317 000 $	19 835 000 $	20 618 000 $	Non disponible

Remarque : en sept. 1998, le conseil partageait 27,2 % de ses trajets dans l'Est. Le conseil ne dispose pas de données sur l'Ouest. En sept. 1999, le conseil partageait 12,1 % de ses trajets dans l'Est et 50 % de ses trajets dans l'Ouest. Le conseil ne dispose pas de données pour sept. 2000 dans l'Est. Selon le conseil, il partage 45 % de ses trajets dans l'Ouest.

Effectif étudiant

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	23 230	22 750	22 150	21 500
Palier secondaire (équivalent à plein temps)	14 125	14 070	13 500	13 400
Éducation de l'enfance en difficulté - Élèves désignés (nombre total)[1]	5 200	5 200	5 200	5 200
Anglais langue seconde/Perfectionnement de l'anglais - Élèves désignés (nombre total)[1]	70	70	70	70
Langue autochtone comme langue seconde (nombre total)[1]	88	75	73	70
Éducation des adultes (nombre total)[2]	5 000	5 000	5 000	5 000

[1] Ces élèves sont inclus dans les totaux de l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.
[2] Ces élèves ne sont pas inclus dans les autres totaux de l'effectif..

Ententes sur les droits de scolarité appliqués aux élèves autochtones

	Sept. 98	Sept. 99	Sep. 00	Sep. 01
Nombre d'ententes sur les droits de scolarité signées	1	1	1	Non disponible

Utilisation moyenne des salles de classe

	1999-2000[1]
Palier élémentaire	95,9%
Palier secondaire	86,1%

[1] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Taille moyenne des classes

	Sept. 1998[1]	Sept. 1999[2]
Palier élémentaire	24,5	25
Palier secondaire	21,9	21,8

[1] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000*. Ministère de l'Éducation, 31 mars 1999.
[2] Source: *Financement axé sur les besoins des élèves: Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001*. Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Personnel scolaire

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Personnel enseignant - Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	1 253,9	1 183,2	1 180	Non disponible
Personnel enseignant - Palier secondaire (équivalent à plein temps)	815,52	866,51	860	Non disponible
Aides enseignantes et aides enseignants (équivalent à plein temps)	439,3	501,4	551,4[2]	Non disponible
Personnel de soutien (équivalent à plein temps)	177,3	173,5	171	Non disponible
Personnel de conciergerie et d'entretien (équivalent à plein temps)	313	269,5	269,5	Non disponible
Directrices et directeurs d'école[1] (équivalent à plein temps)	89	88,3	88	
(nombre total)	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
Directrices et directeurs adjoints[1] (équivalent à plein temps)	21,05	20,49	20,5	Non disponible
(nombre total)	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible

[1] À l'exclusion des directrices et directeurs d'école et des directrices et directeurs adjoints qui ont été détachés au bureau du conseil.
[2] En attendant la vérification du « financement d'aide spécialisée ».

Personnel du conseil - équivalent à plein temps

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Agentes et agents de supervision, y compris la directrice ou le directeur	10	8	8	Non disponible
Cadres, superviseurs et coordonnatrices et coordonnateurs[1]	42	36	33	Non disponible
Consultants et personnel enseignant ressource	30	30	30	Non disponible

Soutien	67,5	54,1	52,1	Non disponible
Personnel de conciergerie et d'entretien	5	5	5	Non disponible
Personnel des services de soutien professionnel	47	55	55	Non disponible
Ratio d'agentes et d'agents de supervision par rapport à l'effectif scolaire	1 : 4 669,4	1 : 6 136,7	1 : 5 941,7	Non disponible

[1] *Les personnes au conseil responsables du personnel ou des services, y compris les directrices et directeurs d'école et les directrices et directeurs adjoints en détachement.*

Agentes et agents de négociation

Groupe	Agentes et agents de négociation
Enseignantes et enseignants du palier élémentaire	Elementary Teachers' Federation of Ontario
Enseignantes et enseignants du palier secondaire	Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Enseignantes et enseignants suppléants du palier élémentaire	Elementary Teachers' Federation of Ontario
Enseignantes et enseignants suppléants du palier secondaire	Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Personnel de soutien administratif	Sans objet
Aides-enseignantes et enseignants, secrétaires et personnel d'entretien	Syndicat canadien de la fonction publique
Personnel de soutien professionnel aux élèves	Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Agentes et agents de supervision	Sans objet
Directrices et directeurs d'école et directrices et directeurs adjoints	Sans objet

Gestion

	1999-2000	2000-2001
Nombre d'élèves conseillères ou conseillers scolaires	1	1
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires autochtones	1	1

Conseils d'école

Conseil à l'échelle du district	☐ Oui ☑ Non
Nom et adresse de la présidente ou du président du conseil de district	Sans objet

Programmes facultatifs offerts dans une partie ou dans l'ensemble du conseil

Maternelle	☑
Français programme d'immersion	☑
Français programme de base au cycle primaire	☑
Autre	Riskwatch (voir remarques ci-dessous) Conception et technologie (voir remarques ci-dessous)
Changements apportés aux programmes facultatifs depuis la dernière étude	☐ Oui ☑ **Non**

Remarques :

Riskwatch: Il s'agit d'un programme de prévention des blessures à l'intention des élèves du palier élémentaire offert en collaboration avec les services de police, d'incendie et de santé. Ce programme s'inscrit dans le cadre des exigences touchant le programme-cadre de santé et les directives de sécurité dans les écoles. On introduira ce programme dans les écoles à l'extérieur de la région pilote une fois que les partenaires communautaires seront prêts.

Conception et technologie : Même en l'absence de programmes-cadres, les conseils d'école ont recommandé qu'on continue ces activités. Le conseil a réaffirmé le soutien qu'il y accorde en adoptant une motion. Les écoles qui n'offrent pas ce programme recevront cependant un soutien financier équivalent pour améliorer d'autres programmes.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.